



INFORME TÉCNICO

Gestión de riesgos de la cadena de suministro dentro de la industria alimentaria

Superar los desafíos y la complejidad.

Las cadenas de suministro cada vez son más complejas y se parecen cada vez más a las importantes redes de proveedores (directos e indirectos) y la industria alimentaria es particularmente vulnerable en cuanto a riesgos se refiere.

Para los que trabajan en la industria alimentaria, hay que tener en cuenta dos cuestiones clave: ¿Cuáles son los desafíos actuales en la gestión de riesgos de la cadena de suministro de alimentos? y ¿Cómo podemos mejorar las prácticas de gestión de riesgos de la cadena de suministro para hacer frente a estos desafíos?

La complejidad cada vez mayor de la cadena de suministro de alimentos, se traduce en niveles de riesgo cada vez mayores, lo que pone a prueba la capacidad de una organización para satisfacer a sus clientes en términos de calidad, seguridad, integridad y fidelidad. Al mismo tiempo, los clientes están exigiendo mayores niveles de estándares éticos, tanto en el abastecimiento como en la fabricación.

En la industria alimentaria, los fallos tales como los alimentos contaminados, los ingredientes y la presencia de alérgenos sin etiquetar, pueden tener consecuencias graves, incluso mortales. Los incidentes relacionados con la alimentación siempre obtienen una cobertura significativa en los medios de comunicación, dañando la confianza del consumidor¹ y atrayendo juicios.

Según el Barómetro de confianza de Edelman de 2017², la confianza en las empresas está en su punto más bajo de todos los tiempos. Por lo tanto, las empresas alimentarias ya no pueden limitarse a hacer una declaración, sino que tienen que demostrarlo.

¹ Índice de confianza del consumidor, SAI Global, 2017

² 2017 Barómetro de confianza de Edelman

A estos desafíos se suma la fuerte competencia que caracteriza a la industria alimentaria. A medida que continúa la presión de disminuir los costes de suministro, esto lleva a los equipos de compra a buscar más activamente la mejor fuente, lo que obliga a que las cadenas de suministro se vuelvan globales. En consecuencia, la oportunidad de riesgo en la cadena de suministro aumentan, presionando así a los proveedores para que reconsideren sus controles.

Tres macro-conductores del cambio en la industria alimentaria

El rápido ritmo de los cambios sociales, económicos y políticos también sigue teniendo un impacto directo en la gestión de la cadena de suministro en la industria alimentaria. Tres factores impulsores son:

GLOBALIZACIÓN

A medida que las empresas de alimentación responden a la presión de los costes y a la demanda de innovación, buscan nuevos proveedores que sean rentables. Esto significa que cada vez más productos alimenticios cruzan las fronteras, lo que aumenta el riesgo y dificulta la trazabilidad, la transparencia y el control.

TECNOLOGÍA

La cadena de suministro se está digitalizando a medida que internet y otras tecnologías han facilitado el seguimiento de las mercancías a través de ella. Sensores para detectar cambios de temperatura, envases inteligentes que cambian de color en función de la fecha de caducidad, y otros avances están introduciendo nuevas oportunidades para controlar los riesgos.

LA DEMANDA SIEMPRE CAMBIANTE DE LOS CONSUMIDORES

Los consumidores ya no sólo buscan una fuente de "combustible" en los alimentos que consumen. Están mucho más informados acerca del impacto de una dieta saludable y a menudo se guían por las necesidades dietéticas específicas o las últimas tendencias alimentarias. También hay una mayor expectativa de información sobre la procedencia, la nutrición, los alérgenos y otros atributos de los productos que consumen.

Tener su pastel (y saber de dónde viene también)

No es de extrañar entonces, que la gestión de la cadena de suministro se haya vuelto más importante que nunca, al mismo tiempo que se ha convertido en una fuente de riesgo muy importante. De hecho, una investigación reciente de SAI Global encontró que, para la mayoría de las organizaciones, entender todos sus riesgos, priorizarlos, y luego encontrar controles y soluciones óptimos eran sus principales desafíos en la gestión de riesgos de la cadena de suministro³

Como era de esperar, la seguridad de los productos y la calidad de las cadenas de suministro eran las principales preocupaciones, aunque las prácticas de sostenibilidad y los lugares de trabajo también se identificaron claramente como áreas de importancia. Sin embargo, se prevé que, si bien el reto de la innovación no estaba en lo más alto de la lista, este área debería crecer a medida que las organizaciones busquen extraer valor de la cadena de suministro y avanzar hacia relaciones más colaborativas y transparentes con los proveedores.

¿CONOCES A FONDO TU CADENA DE SUMINISTRO?

Una reciente tendencia de gestión de la cadena de suministro y de riesgo revela que muchas empresas sólo se fijan en sus proveedores de primer y segundo nivel, en lugar de profundizar en sus cadenas de suministro. Esta es una fuente significativa de riesgo, como lo demuestra el caso 2016 de US Grain Craft⁴.

La investigación sugiere que la mayoría de las organizaciones generalmente gestionan a sus proveedores a través de acuerdos contractuales, lo que hace recaer en los proveedores la responsabilidad de gestionar su propia cadena de suministro. Sin embargo, algunos consideran que puede ser necesaria una supervisión más formal de los subcontratistas o de los proveedores de segundo y tercer nivel.

El caso de cereales en EE.UU. en 2016.

Después de que un cliente descubriera restos de cacahuete en una galleta, Grain Craft retiró el producto del mercado, que afectó a productos de compañías que incluían a varios fabricantes de alimentos de alto perfil. Grain Craft investigó cada nivel de su cadena de suministro. Aunque su proveedor de trigo había asegurado que no había contaminación cruzada dentro de sus instalaciones, una investigación adicional reveló que la hubo en algunos campos de trigo que antes se habían utilizado para cultivar cacahuetes.

Establecer contratos con proveedores para ayudar a gestionar la responsabilidad significa que la responsabilidad del riesgo del proveedor puede cambiar, pero no su responsabilidad. La rendición de cuentas es reconocida en el nuevo Estándar de Evaluación Comparativa de la GFSI v7.1, publicado en abril 2017.

**DESPUÉS DE QUE UN CLIENTE
DESCUBRIERA RESTOS DE
CACAHUETE EN UNA GALLETA,
GRAIN CRAFT EMITIÓ LA
LLAMADA A REVISIÓN**

Incluye requisitos adicionales tales como evaluaciones de vulnerabilidad, auditorías sin previo aviso y controles adicionales para la compra de productos a través de proveedores no aprobados⁵.

³ 2015 SAI Global Pulse survey

⁴ US Food & Drug Administration (FDA) (2016) La FDA investiga los bajos niveles de residuos de mani que se encuentran en productos limitados de harina y productos de harina.

⁵ Consumer Goods Forum, Global Food Safety Initiative (2017) Version 7.1 of GFSI's benchmarking Requirements Furthering Harmonisation.

Los indicadores clave de rendimiento (KPI) se utilizan habitualmente en todas las organizaciones y pueden utilizarse para gestionar el riesgo de suministro en sentido descendente. El reto para la mayoría de las organizaciones es asegurar que estos KPIs se cumplan a lo largo de la cadena de suministro y que sean los indicadores adecuados para la identificación temprana del riesgo.

Al mismo tiempo, la globalización y la presión constante para mejorar la rentabilidad de las partes interesadas o de los accionistas, han dado lugar a la práctica común de utilizar proveedores extraterritoriales para la fabricación de componentes o productos no esenciales. Las organizaciones, por lo tanto, necesitan mantener el equilibrio entre el monitoreo efectivo mientras mantienen los estándares y la eficiencia de costes.

Cualquier empresa que se abastezca de materias primas corre el riesgo de perder el control en sus relaciones con los proveedores. Las empresas necesitan explorar no sólo sus niveles uno y dos, sino también a sus proveedores indirectos

Aunque se entiende que esto puede ser extensivo y costoso y requerir tanto tiempo como dinero, las decisiones sobre a quién dirigirse y hasta dónde llegar dependen del riesgo relativo asociado a los ingredientes y/o productos que se obtienen y su fuente de origen. También pueden considerarse otros factores como la cadena de suministro y los cambios en las estructuras de propiedad de los proveedores, para permitir una selección más eficaz.

PROVEEDORES EXTRANJEROS - TRASLADARSE A UN TERRITORIO DESCONOCIDO

Muchas organizaciones han confirmado pasar un gran porcentaje de productos especializados o complementarios al extranjero, lo que les permite ampliar su gama de y mantenerse al día con las demandas y tendencias de los consumidores. Sin embargo, esto conduce a una exposición al riesgo en territorio desconocido.

Esto también aumenta la amenaza del oportunismo económico.

Pongamos por ejemplo el escándalo de la sustitución del orégano, en el que 7 de los 12 populares productos de orégano vendidos en Australia contenían menos del 50 por ciento de hojas de orégano. Mientras que los productos importados se vendían como orégano, se cargaban con hojas de olivo y zumaque. El informe dictaba que no sólo los consumidores fueron las víctimas de este fraude, sino también los minoristas y fabricantes, y que la supuesta sustitución tuvo lugar más adelante en la cadena de suministro.

Un distribuidor de hojas de orégano, Hoyt's Food, fue multado con \$10,800 dólares Australianos después de que la Comisión Australiana de Competencia y Consumo (ACCC) emitiera una notificación de infracción y se descubriera que una muestra de hojas de orégano del distribuidor contenía un 50% de hoja de olivo. En ese momento, la ACCC declaró: "Los consumidores utilizan el etiquetado de los productos de alimentación para tomar sus decisiones de compra y tienen derecho a esperar un etiquetado real".

La confianza en el proveedor extranjero también puede ser difícil debido a los diferentes requisitos legislativos y reglamentarios. Anecdóticamente, las investigaciones indicaron que la gestión de las diferencias culturales en la interpretación o percepción de los requisitos de los proveedores era todo un reto. Algunas organizaciones informaron de costes adicionales en la vigilancia de auditoría proporcionada por terceros en proveedores extranjeros y de la dificultad de mantener la coherencia.

50%
7 CONTIENEN MENOS DEL 50%
DE HOJAS DE ORÉGANO



LA CONTINUIDAD DEL SUMINISTRO SE CONVIERTE EN UNA PREOCUPACIÓN CRÍTICA

La continuidad de la oferta es especialmente preocupante en lo que respecta a las materias primas, dado el aumento de la demanda de productos “super-alimentarios” y la necesidad de atender a una mayor diversidad de gustos del consumidor. Otros factores que ponen en riesgo la continuidad del suministro son los impactos ambientales, los fenómenos meteorológicos catastróficos y los disturbios sociales en los lugares de abastecimiento.

Para combatir estos riesgos, la gestión de la diversidad de proveedores es un enfoque cada vez más importante a medida que las organizaciones pasan del modelo de “proveedor preferido” a “multiproveedor”. Sin embargo, el cambio a este modelo no se produce sin sus pertinentes desafíos. Aparte de la presión adicional sobre la limitación de recursos de reducción de riesgos, la construcción de relaciones integrales de confianza y transparencia se vuelve aún más crítica para los negocios.

CRECIMIENTO DE LA MARCA DE DISTRIBUIDOR - UN ARMA DE DOBLE FILO

Existe un incentivo financiero evidente para que los minoristas vendan productos de marca blanca, ya que les permite mantener el crecimiento en mercados competitivos en cuanto a precios y ofrecer una opción de “valor” a sus clientes. Pero la mayoría de los minoristas no tienen infraestructura de fabricación, no poseen activos físicos y, en consecuencia, dependen de sus proveedores para evaluar, interpretar y gestionar el riesgo. Esto vincula el valor de la marca de un minorista primario de alimentos con el de sus proveedores, por lo que es vital contar con la evidencia documentada de que los proveedores están cumpliendo con sus requisitos de diseño, especificación, fabricación, integridad del producto y seguridad. Una gestión inadecuada de la cadena de suministro en este contexto no sólo puede dar lugar a imposiciones financieras y sanciones reglamentarias, sino que también a los daños significativos a la marca, haciendo hincapié en la necesidad de gestionar el riesgo en sentido descendente.

EL uso de la cadena de suministro para crear confianza en los clientes

El riesgo en la cadena de suministro también representa una oportunidad para construir relaciones sólidas y de confianza con los proveedores. Los clientes dan por sentada la seguridad alimentaria y ahora quieren poder confiar en que los productos que compran no sólo sean seguros, también auténticos. ¿Son los huevos de gallinas camperas en el mercado local realmente camperas? ¿Qué significa “orgánico” en el contexto de los alimentos crudos o procesados?

LOS CLIENTES ESTÁN MEJOR INFORMADOS QUE NUNCA Y ESPERAN QUE EL SECTOR EXPERTO EN ALIMENTOS PUEDAN CORROBORAR SUS AFIRMACIONES.

La miel de Manuka, por ejemplo, se utiliza en muchos alimentos procesados y se comercializa por su valor terapéutico. Sólo puede proceder de regiones específicas de Nueva Zelanda y Australia, por lo que es probable que la oferta mundial no sea lo suficientemente amplia como para soportar todos los productos que afirman incluirla⁶. Las organizaciones que pueden certificar que los ingredientes son auténticos se beneficiarán frente a los competidores que no pueden ofrecer garantías similares sobre su cadena de suministro.

La demanda de los consumidores en torno a la autenticidad e integridad de los productos es otra área clave que tiene un impacto directo en las evaluaciones de riesgos. ¿Pero estamos haciendo lo suficiente?

La investigación de SAI Global adoptó el marco del MIT y PwC⁷ para evaluar la madurez del sistema de riesgos, revelando que una proporción significativa de los encuestados dependen de riesgos y de los procesos de la organización en gestionar el riesgo de suministro, lo que indica un nivel general de inmadurez en esta área. A pesar de ello, su capacidad para gestionar eficazmente la cantidad y la complejidad conocida del riesgo fue percibida por ellos mismos como suficiente o más que suficiente. Argumentamos que esta confianza percibida puede estar fuera de lugar, dado que los sistemas de gestión de riesgos se basan comúnmente en indicadores de rezago y los recientes acontecimientos en la calidad de los productos han apuntado a un fallo más profundo en la cadena de suministro.

Argumentos a favor del pensamiento basado en el riesgo

El enfoque del pensamiento basado en el riesgo para gestionar y reducir los riesgos empresariales, es la clave para dirigir tanto la gestión de la cadena de suministro como otros riesgos para la marca y productos. Este enfoque se basa en la anticipación de los riesgos probables, el uso de datos para identificar señales de riesgo débiles y la optimización de los controles en respuesta.

Sin embargo, las organizaciones deben invertir en el pensamiento basado en el riesgo para que sea un éxito. Esto significa que deben comprometerse a emplear y capacitar a profesionales de riesgo, desde personal técnico y de garantía de calidad, hasta empleados con responsabilidades operativas para tareas de riesgo. Además, toda la organización debe tener una comprensión compartida de la responsabilidad operativa y de riesgo de la empresa. Los miembros del equipo deben ser formados y capacitados para tomar decisiones sobre el riesgo en sus actividades diarias, obteniendo así una cultura de riesgo efectiva. Sólo entonces podrán ayudar a sus organizaciones a anticipar, interpretar y optimizar los riesgos a los que se enfrentan.

⁶ Leake, J (2017) ‘Bee careful: That manuka honey may be fake’, Sunday Times, 5 de febrero.

⁷ MIT y PwC Research Study (2013), Supply Chain and Risk Management

⁸ Maxwell, J (2016) ‘Studying supply chains to predict food safety failures’, MIT Management Sloan School, 28 de diciembre

La adopción de una plataforma de gestión de riesgos con capacidades analíticas juega el papel principal. La rigurosa recopilación y análisis de datos puede ayudar a los profesionales de riesgo a encontrar patrones, predecir tendencias y anticipar comportamientos. Esto abre la oportunidad de identificar los "puntos ciegos" del riesgo y abordarlos sistemáticamente antes de que se conviertan en problemas. De esta manera, los profesionales de riesgo pueden ayudar a su organización a tomar decisiones inteligentes sobre el nivel de riesgo que están dispuestos a aceptar.

NO TODAS LAS PLATAFORMAS DE GESTIÓN DE RIESGOS SON IGUALES

Esta es un área en la que se centra la comprensión del papel que debe desempeñar la tecnología para ayudarle a conseguir niveles más profundos de transparencia en su cadena de suministro. Existen numerosas plataformas disponibles, con diferentes capacidades y especializaciones. Algunos se centran en el componente colaborativo en términos de comunicación con proveedores, otros se centran en la creación de mapas visuales para representar las fuentes de suministro y facilitar así la "trazabilidad", y algunos adoptan un enfoque de transparencia en materia de gobierno corporativo para que puedan incorporarse más fácilmente a los planes de riesgo de su organización.

Los datos para hacer que estas plataformas funcionen son reales, y las organizaciones con más probabilidades de éxito serán las que utilicen esos datos para tomar decisiones. Esto requiere un profundo entendimiento de los objetivos y retos de negocio de una organización.

La rigurosa recopilación y análisis de datos puede ayudar a los profesionales de riesgo a encontrar patrones, predecir tendencias y anticipar comportamientos. Esto abre la oportunidad de identificar el riesgo 'puntos ciegos'.

La Food and Drug Administration (FDA) de los Estados Unidos es una de las organizaciones que ha mostrado el liderazgo en este campo, al contratar a un equipo multidisciplinario del Massachusetts Institute of Technology (MIT) para "crear modelos de riesgo predictivo de cómo las diferentes categorías de productos son vulnerables a qué grado de riesgo y cuáles son más propensos a participar".⁸ Esta investigación reveló que "es posible que se pueda evaluar si es probable que el riesgo aumente si se comprende qué tipo de factores socioeconómicos y ambientales podrían aumentar el nivel de riesgo" y dio lugar a una "comprensión mucho más integral y completa de los factores de riesgo de una categoría de producto".

Una talla única no sirve para nada

Cada empresa es diferente (diferentes categorías de productos, diferentes sistemas, diferente ecosistema de proveedores) y por lo tanto necesitará una solución diferente para mejorar su enfoque en cuanto a la gestión de riesgos de la cadena de suministro. Las empresas necesitan primero comprender sus desafíos, hacer las preguntas correctas y determinar qué datos necesitan para dar a conocer lo desconocido. Mediante la evaluación de sus vulnerabilidades y la formulación de hipótesis sobre indicadores relevantes, (y es importante considerar aquí indicadores no tradicionales como el sentimiento de la fuerza laboral), las empresas pueden entonces elaborar los variados controles necesarios para maximizar la transparencia y gestionar los riesgos conocidos y desconocidos. Las soluciones deben evolucionar a medida que las empresas adquieren mayor conocimiento y conciencia de los puntos ciegos de riesgo, siempre centrándose en convertir el riesgo en oportunidad.

Acerca de SAI Global

En SAI Global Assurance, entendemos los retos organizacionales de construir la confianza de las partes interesadas en todas las etapas de su proceso. Trabajamos con organizaciones para ayudarles a cumplir con las expectativas de los grupos de interés en cuanto a calidad, seguridad, sostenibilidad, integridad y conveniencia en cualquier mercado e industria a nivel mundial, al tiempo que incorporamos un pensamiento crítico basado en el riesgo y una cultura de mejora continua.

SAI Global Assurance tiene oficinas en 21 países y ofrece servicios a clientes de todo el mundo, realizando más de 125.000 auditorías y formando a más de 100.000 estudiantes a través de sus cursos de aprendizaje.

Nuestros servicios incluyen:

- Auditoría e inspección - Una certificación acreditada con auditores expertos, respetados e independientes.
- Aprendizaje y capacitación - Amplia gama de cursos acreditados para apoyar el avance profesional, el cambio de carrera o la mejora de la experiencia en la industria.
- Certificación de productos - Certificación de terceros contra normas conocidas para la conformidad de los productos.
- Asesoría Empresarial - Un equipo independiente para apoyar la mejora y el control del negocio, incluyendo sus cadenas de suministro.

Contáctenos

Para más información, o para saber cómo SAI Global Assurance puede apoyar a su organización, visite www.intertek.es/sai-global/